

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

DONNA MALIĆ

**USPJEŠNA KOMUNIKACIJA U TIMU I VRSTE
TIMOVA**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2014.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

DONNA MALIĆ

**USPJEŠNA KOMUNIKACIJA U TIMU I VRSTE
TIMOVA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, prof.

ČAKOVEC, 2014.

Zahvala:

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam Završni rad izradila sama, koristeći se navedenom literaturom i znanjem stečenim na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu uz stručno vodstvo mentorice prof. Ksenije Pletenac, kojoj se srdačno zahvaljujem. Ovim putem, zahvaljujem se i svojoj obitelji na potpori tijekom studija.

U Varaždinu, rujan, 2014.

SAŽETAK

U današnje vrijeme timski je rad najrašireniji oblik izvođenja složenih zadataka jer integrira znanje i iskustva svih svojih članova u rješavanju istog problema. No da bi timski rad rezultirao uspješno, članovi tima moraju međusobno komunicirati, a da bi ta komunikacija bila uspješna, potrebno je ovladati određenim vještinama i pravilima. Komunikacija je zapravo proces kojim prenosimo poruku od jedne do druge osobe koristeći se komunikacijskim kanalom, odnosno medijem komunikacije, a sve u svrhu ostvarenja ravnoteže kako u poslovnim, tako i u privatnim odnosima. Postoje dvije vrste komunikacije, a to su verbalna i neverbalna komunikacija. No da bi odnos bio stabilan, nije dovoljna samo dobra komunikacija. Postoji još jedan vrlo bitan čimbenik, a to je povjerenje koje je zapravo rezultat triju varijabli – informacija, društvenog utjecaja i kontrole. Stabilan odnos pun povjerenja i učinkovita komunikacija presudni su za uspješno djelovanje tima. Međutim, kao i u svakoj organizaciji, tako i u timu postoje određeni problemi, odnosno sukobi unutar tima, koji mogu proizaći iz raznih situacija, no sagledavanje uzroka sukoba uvijek je prvi korak ka pronalaženju njegova rješenja. Timovi su zapravo grupe ljudi izabranih za pojedine uloge na temelju svojih vještina i sklonosti, a samo osnivanje tima izazvano je potrebama određene situacije. Naime, neke situacije zbog svoje složenosti ili težine zahtijevaju rad grupe ljudi, odnosno tima, radi lakšeg upravljanja i veće efikasnosti u rješavanju problema. Postoji mnogo vrsta timova, no najčešći su Samoupravljački timovi, Timovi za rješavanje problema i Timovi funkcijama. Svaki tim u svom razvoju prolazi kroz određene faze, od formiranja, preko previranja, normiranja i funkcioniranja pa sve do raspuštanja, kojim završava razvojni put tima. Uspješan tim je i efikasan tim, jer je efikasnost zapravo stupanj u kojem je postignut željeni rezultat, a očituje se kroz rezultate tima, utjecaja grupe na njene članove i kroz mogućnost napretka u bliskoj budućnosti. Najlakši način za ispitivanje efikasnosti tima jest zadovoljstvo klijenata, na temelju kojeg kasnije možemo poduzeti određene aktivnosti kako bismo to zadovoljstvo još više unaprijedili, jer zadovoljan klijent je zapravo mjerilo uspješnosti svakog tima.

Ključne riječi: komunikacija, tim, povjerenje, sukob, efikasnost, uspjeh

SADRŽAJ

SAŽETAK

1. UVOD.....	1
2. KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI	3
2.1. Proces komunikacije.....	4
2.2. Vrste komunikacije.....	5
2.2.1. Verbalna komunikacija.....	6
2.2.2 Neverbalna komunikacija	7
2.3. Povjerenje u komunikaciji	7
2.3.1.Stvaranje povjerenja	10
2.3.2. Timsko učenje	11
2.4. Usavršavanje komunikacije unutar tima	11
3. RAZLOZI ZA OSNIVANJE TIMA.....	15
3.1 Veličina tima	16
3.2. Uloge u timu	16
3.3. Razlika između timova i radnih skupina	18
3.4. Prednosti i nedostaci timskog rada	20
3.5. Sukobi unutar tima	21
3.5.1. Konflikt interesa	21
3.5.2. Konflikt vrijednosti	22
3.5.3. Konflikt informacija	22
3.5.4. Strukturalni konflikt	24
3.5.5. Konflikt u odnosima	24
4. FAZE RAZVOJA TIMA	25
4.1. Formiranje	25
4.2. Previranje.....	25

4.3. Normiranje.....	26
4.4. Funkcioniranje	26
4.5. Raspuštanje.....	27
5. EFIKASNOST TIMA	28
5.1. Povjerenje i efikasni timovi.....	28
5.1.1.Faktori koji utječu na efikasnost tima	30
5.1.2. Ostali važni faktori koji utječu na efikasnost timskog rada.....	32
5.2. Ispitivanje zadovoljstva klijenata kao mjera timske efikasnosti	33
6. VRSTE TIMOVA U ORGANIZACIJAMA	34
6.1. Timovi za rješavanje problema	35
6.2. Samoupravljački timovi.....	35
6.3. Timovi s unakrsnim funkcijama	36
7. ZAKLJUČAK.....	37
LITERATURA.....	39

1. UVOD

Timski rad je najrašireniji oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije ostvarenje su potrebna bilo znanja iz različitih profesionalnih područja, bilo specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja. Svrha stvaranja timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema.

Ovaj završni rad se bavi uspješnom komunikacijom u timu i vrstama timova. „U suvremenom društvu komunikacija je postala dio svakodnevnog života. Ljudi svakodnevno komuniciraju kako bi saznali novosti, razmijenili nove informacije, sporazumijeli se, radi zabave ili kako bi došli do željenog cilja.“ (Komunikacija i rad u timu, hrcak.srce.hr/file/154122, (03.09.2014.)).

Kako bi članovi tima mogli uspješno komunicirati potrebno je da ovladaju osnovnim vještinama iz područja komuniciranja. U interesu je svake organizacije da u početku, ali i u tijeku rada tima, organizira potrebne tečajeve za članove svojih timova, kako bi se razina i način komuniciranja poboljšao i unaprijedio.

Struktura završnog rada sastoji se od sedam poglavlja. U prvom poglavlju, odnosno u samom uvodu, pojašnjen je problem završnog rada te struktura završnog rada. Drugo poglavlje sadrži pojam komunikacije i međuljudske odnose. Pojašnjen je proces komunikacije, povjerenje u komunikaciji te stvaranje povjerenja. Također je pojašnjeno usavršavanje komunikacije unutar tima te sukovi unutar tima, a to su konflikt interesa, konflikt vrijednosti, konflikt informacija, strukturalni konflikt te konflikt u odnosima. Pojašnjene su i verbalna i neverbalna komunikacija.

Treći dio završnog rada sadrži razloge za osnivanje tima, prednosti i nedostatke timskog rada, veličinu tima, uloge u timu te razliku između timova i radnih skupina. Četvrto poglavlje pojašnjava faze razvoja tima. To su formiranje, previranje, normiranje, funkcioniranje i raspuštanje.

U petom poglavlju pojašnjena je efikasnost tima. Također je pojašnjen odnos povjerenja i efikasnosti tima, te faktori koji utječu na efikasnost tima. Isto tako, u

poglavlju je sadržano ispitivanje zadovoljstva klijenata kao mjera timske efikasnosti.

Šesto poglavlje sadrži vrste timova u organizacijama, a to su timovi za rješavanje problema, samoupravljački timovi te timovi s unakrsnim funkcijama. Zadnje poglavlje, odnosno sam zaključak, sadrži sažetak cjelokupnog seminarskog rada.

Teorijska analiza poduprijeti će se spoznajama iz stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su u svojim knjigama istraživali problematiku kojom se bavi i ovaj završni rad. U izradi rada koristiti ću više metoda kao što su: metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije.

2. KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI

Kako u privatnom životu, tako i u poslovnim odnosima, ravnoteža između davanja i uzimanja mora biti ostvarena. Osnova ljudskih odnosa je obveza, i svatko na neki način plaća za ono što dobije. Propust ili izbjegavanje podmirenja obveze dovodi do akumuliranja obveza na jednoj strani i nestabilnosti, što može uzrokovati prekid odnosa.

„Na poslu se potreba za društvenom ravnotežom ostvaruje na svim planovima komunikacije:

- šira društvena razina – radni dogovori u pravilu se održavaju u uredu osobe s najvišim društvenim statusom,
- komunikacijsko – jezična razina – društveni status govornika indicira redoslijed izlaganja, prekidanje u diskusiji, oslovljavanje i uporabu verbalnih signala društvenog statusa.“ (Fox, 2006:92).

Pojedinci različitog položaja u hijerarhiji organizacije, odnosno različite društvene razine komuniciraju formalnije, dok komunikacija osoba približno istog statusa teži neformalnosti.

Sve dok strane u poslovnom odnosu ispunjavaju uzajamna očekivanja, odnos je stabilan. Nedefinirana, nejasna ili nerealna očekivanja jedne ili obje strane mogu poremetiti sklad odnosa. Ovakvu situaciju valja smjestiti raščistiti kroz otvoren razgovor. Mudar čovjek će u tom trenutku modificirati svoja očekivanja i uskladiti ih s realnom situacijom. Ne reagirati pravovremeno znači ugroziti ne samo kvalitetu odnosa, već i njegovu egzistenciju. Međuljudske odnose u organizaciji valja njegovati, jer stabilnost i uzajamnost mogu opstati samo ako svi sudionici u odnosu stalno vode računa o očekivanjima druge strane.

2.1. Proces komunikacije

Komunikacijom prenosimo poruku od jedne do druge osobe, od pošiljatelja do primatelja poruke. Poruku prenosimo komunikacijskim kanalom/medijem. Komunikacija je proces. Slično kao i ostale procese možemo je oblikovati i time utjecati na njezinu kvalitetu i učinkovitost. U jednostavnoj komunikaciji postoji pošiljatelj, poruka, primatelj i komunikacijski kanal/medij (slika 1.).

Slika 1. Jednostavan komunikacijski proces



Izvor: Kliment, A.; Jurković-Matić, O. (2007). Poslovne komunikacije. Zagreb, Mate. str. 11

Komunikacijski proces započinje kada pošiljatelj oblikuje ideju, kodira ju, odnosno pretvara u oblik koji primatelj može razumjeti. To mogu biti govorne ili pisane riječi, ali i slike, crteži i zvukovi. Poruka se kodiranjem pretvara u oblik, odnosno kod, koji je moguće prenijeti putem nekog kanala/medija komunikacije. Primatelj poruke poruku dekodira, odnosno daje poruci značenje.

Kanal/medij komunikacije je metoda ili tehnologija kojom se poruka prenosi do primatelja. Najvažniji komunikacijski kanal je zrak, kojim putuje informacija dok uživo razgovaramo. Razvoj sredstava za komuniciranje utjecao je na razvoj i promjene glavnih komunikacijskih kanala. Glavni komunikacijski kanali su telefon, internet, elektronička pošta, razgovor licem u lice, radio, televizija, video, plakat, pismo i telefaks. Kanal/medij biramo ovisno o poruci, primatelju poruke i o namjeri koju želimo ostvariti. Tablica 1. prikazuje osnovne elemente komuniciranja.

Tablica 1. Osnovni elementi komuniciranja

Pošiljatelj poruke KOMUNIKATOR	Osoba/grupa ili organizacija koja stvara poruku.
Primatelj poruke KOMUNIKANT	Osoba/grupa, organizacija ili javnost.
Komunikacijski kanal	<p>Prijenosnik poruke. Bira se u skladu sa ciljem komunikacije i porukom, dakle sadržajem komunikacije koji se želi prenijeti i sa sposobnošću primatelja da primi poruku.</p> <p>Komunikacijski kanal može biti osoban i neosoban.</p> <p>Osoban je kada su prijenosnici osobe koje prenose poruke. Neosobni kanali su drugi mediji komunikacije, internet, plakati, sajmovi, priredbe, izlozi i mediji masovne komunikacije – televizija, radio i tisak.</p>
Poruka	Najvažniji element komunikacije.

Izvor: Kliment, A.; Jurković-Matić, O. (2007). Poslovne komunikacije. Zagreb, Mate. str. 11-12

2.2. Vrste komunikacije

Ljudi međusobno komuniciraju na različite načine. Osim razgovora direktnim kontaktom, ljudi komuniciraju i pomoću telefona i video konferencija, razglasom, preko oglasnih ploči, putem pisama, elektronskih poruka, pomoću telegrama, itd. Takvi vidovi komuniciranja nazivaju se verbalnim komuniciranjem. Pored verbalnog, postoji i neverbalni način komuniciranja, koji između primatelja i pošiljatelja poruke ne stavlja riječ, već pokret, mimiku i slično.

2.2.1. Verbalna komunikacija

Razmjenjivanje informacija između ljudi putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju, koja se uspostavlja pismeno i usmeno. Međutim, usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenese određene poruke, ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment zaposlenici. Izravan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motivira, izazivajući u njemu osjećaj važnosti. Kod verbalne komunikacije je jako važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti., ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment zaposlenici. Izravan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motivira, izazivajući u njemu osjećaj važnosti.

Kod verbalne komunikacije je jako važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti. Nažalost, u većini slučajeva upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno upotrijebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu dovoljno decidirane. Rječnik svakog čovjeka se razlikuje i nadograđuje kroz život, učenjem i obrazovanjem.

On predstavlja ogledalo nečijeg obrazovanja i opće kulture. Obrazovaniji ljudi imaju veći i bogatiji rječnik i zbog toga ih je nekad teško razumjeti. Manje ili nedovoljno obrazovani ljudi, upotrebom stranih riječi ponekad pokušavaju liječiti kompleks i prikriti svoju neobrazovanost. Oni češće koriste riječi stranog porijekla i strane pojmove od obrazovanih ljudi, bez obzira što im njihovo značenje najčešće nije dovoljno poznato. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

2.2.2 Neverbalna komunikacija

Za razliku od verbalne komunikacije, kod koje se informacija prenosi korištenjem riječi, kod neverbalne komunikacije poruka se ne prenosi riječima nego odgovarajućim simbolima kao što su govor tijela, izrazi lica, intonacija i slično. Neverbalnim načinom komuniciranja često se šalju jasnije, iskrenije i istinitije poruke od poruka koje se prenose putem verbalne komunikacije.

Ono što se teško uočava u radu tima, ili na što se malo obraća pažnja, a što mnogo govori o svakom članu tima je način na koji se govori, mjesto i način sjedenja, izraz lica, pokreti tijela, točnost, stil odijevanja.

Navedeni znakovi, ukoliko se shvate na pravilan način, ukazuju na prave namjere članova tima, njihovu privrženost timu, zadacima i ciljevima tima i same organizacije. Naravno, tumačenje navedenih i sličnih znakova uvjetovano je kulturnim, vjerskim, nacionalnim i drugim razlikama. Ono što se u jednoj kulturi može smatrati prijateljskim znakom i gestom u drugoj može predstavljati izraz neprijateljstva i mržnje, što je kod jednih moralno i poželjno, kod drugih može biti nemoralno i uvredljivo. Sve to ukazuje na činjenicu da se prema sredstvima neverbalne komunikacije mora imati krajnje oprezan odnos.

2.3. Povjerenje u komunikaciji

Povjerenje je ključan element svih ljudskih odnosa. „U poslovnom okruženju ono se manifestira kao:

- povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti druge osobe,
- povjerenje u moralne kvalitete druge osobe,
- povjerenje u pozitivan, ili barem neutralan stav druge osobe.“ (Fox, 2006: 93).

Ako se radni ciljevi dviju osoba podudaraju, ako one dijele ista uvjerenja i moralne vrijednosti, one će se uzajamno podržavati. Osobe povezane prijateljskim vezama biti će u procesu komunikacije otvorenije, spremne na otkrivanje činjenica i raspravu o njima, bez straha da bi druga strana to znanje mogla iskoristiti protiv njih. Ovakav odnos stvara osjećaj uzajamnosti, blizine i povjerenja. Dijametralno suprotan bi bio odnos izoliranosti, udaljenosti i nepovjerenja.

Povjerenje u komunikaciji razvija se postupno. Pre agresivno nastojanje može sugovornika prestrašiti, potpuni nedostatak nastojanja neće dovesti do promjena i poboljšanja odnosa. „U početnim kontaktima jedna (ili obje) strane u komunikaciji moraju iskazati bona fide povjerenje da bi se odnos uopće mogao razvijati.“ (Fox, 2006:93). Ako niti jedna strana na to nije spremna, odnos ostaje ispunjen nepovjerenjem.

Ključan element uspostavljanja povjerenja je i uspostavljanje ravnoteže između otvorenosti i diskrecije. „Određena mjera otvorenosti u vezi s namjerama i djelima zadovoljit će potrebe suradnika za informacijama, ali pojedinca dovodi u ranjiv položaj. Svim informacijama, čak i ako nisu strogo povjerljive, koje bi drugu osobu mogle dovesti u neugodnu situaciju, valja rukovati oprezno.“ (Fox, 2006:93). Valja naglasiti da iznevjereno povjerenje u poslovnoj komunikaciji ugrožava opstanak poslovnog odnosa, što znači da ima daleko veću težinu nego na primjer poslovna greška.

U svakom odnosu postoje neki aspekti odnosa poznati jednoj ili objema stranama, kao i aspekti odnosa nepoznati jednoj ili objema stranama. Slika 2. prikazuje model odnosa dviju osoba u procesu komunikacije.

Slika 2. Model odnosa dviju osoba u procesu komunikacije

ODNOS IZ ASPEKTA OSOBE A			
ODNOS IZ ASPEKTA OSOBE B	POZNATO OSOBI B	POZNATO OSOBI A	NEPOZNATO OSOBI A
		aspekti odnosa poznati objema stranama	aspekti odnosa poznati osobi B, nepoznati osobi A
	NEPOZNATO OSOBI B	aspekti odnosa poznati osobi A, nepoznati osobi B	aspekti odnosa nepoznati objema stranama

Izvor: Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada. str. 94

Aspekti odnosa poznati objema osobama prikazani su u polju 1, a aspekti odnosa poznati samo jednoj osobi (B ili A) u poljima 2 i 3. Polje 4, koje sadrži aspekte odnosa nepoznate objema osobama, sadrži potencijal za daljnji razvoj odnosa.

Elementi odnosa poznati jednoj, a nepoznati drugoj osobi u procesu komunikacije, predstavljaju prepreku razvoju skladnog odnosa. Što je broj nepoznanica u procesu komunikacije manji, to je veće razumijevanje učinka što ga imamo na druge i veća prilika za odabir komunikacije ili dojam koji ostavlja na druge samo ako dobije točnu i pravovremenu informaciju o tome kako ga drugi vide.

2.3.1. Stvaranje povjerenja

Ljudi općenito imaju povjerenja u osobe čije je ponašanje predvidivo. Istraživanja pokazuju da je povjerenje rezultat suodnosa triju varijabli, a to su informacije, društveni utjecaj i kontrola. Vođa, tako, može potaknuti povjerenje ako prizna vlastita ograničenja, odgovornost za vlastite greške, ako je spreman podijeliti informacije i ohrabriti sudjelovanje članova radne grupe. Nepovjerenje, nasuprot tome, izazivaju vođe koji nastoje biti neranjivi, ne daju informacije i ne prihvaćaju utjecaje sa strane.

„Dosljedna primjena određenih pravila komunikacije i ponašanja ključan je čimbenik povjerenja u organizaciji:

komunikacija – sve suradnike, članove radne grupe, kao i podređene valjda neprestano informirati o strategijama i odlukama,

potpora – vođa mora suradnicima i podređenima stalno biti na raspolaganju, te im pomagati, savjetovati ih i voditi,

poštovanje – najočitiji oblik ukazivanja poštovanja suradnicima je delegiranje ovlasti, slijedi aktivno slušanje prijedloga i ideja,

poštenje – pohvalite one koji to zaslužuju, i vodite računa o tom da sve ocjene radnih kvaliteta i učinaka moraju biti objektivne i nepristrane,

predvidivost – budite dosljedni i predvidivi, održavajte eksplicitna i implicitna obećanja,

kompetentnost – povećavajte svoju vjerodostojnost stalnom demonstracijom poslovnosti, stručnog znanja i profesionalnosti.“ (Kliment, Jurković-Matić, 2007:13).

2.3.2. Timsko učenje

U organizaciji, kao i u timu, važno je da postoji zajednička svrha, zajednička vizija i svijest o tome kako nadopuniti druge. Na temelju te zajedničke vizije i zajedničke svrhe izgrađuje se proces poznat kao „timsko učenje“.

Timsko učenje je proces razvijanja kapaciteta da bi se došlo do željenih rezultata. No, zajednička vizija i talent nisu dovoljni, ali ako timovi uče, oni zapravo postaju mikrokozmos za učenje u cijeloj organizaciji. Timsko učenje unutar organizacije sastoji se od 3 dimenzije: potreba da se oštroumno razmisli o složenim pitanjima, potreba za inovativnim, koordiniranim djelovanjem i uloga članova tima prema drugim timovima. Kod timskog učenja vrlo je važno postići disciplinu u načinu razgovora u timovima, koja se odnosi na svladavanje vještine dijaloga i diskusije. No, kao i u svim disciplinama, i disciplini timskog učenja potrebna je praksa, a to je upravo ono što najčešće nedostaje timovima u modernim organizacijama.

2.4. Usavršavanje komunikacije unutar tima

Učinkovita komunikacija unutar tima presudna je za njegovo uspješno djelovanje. Ona je jamstvo da će svatko dobiti informacije koje su mu potrebne za obavljanje uloge i za usklađivanje svojih aktivnosti s drugima. U modernom smo radnom svijetu obično preplavljeni informacijama, a većina njih ne odgovara našim potrebama. Stoga je najveći komunikacijski izazov unutar tima procijeniti kome su potrebne koje informacije, kada i u kojem obliku.

„Informacije su vrijedne samo ako potvrđuju ili mijenjaju shvaćanje tima kao cjeline ili pojedinih članova – što ga više mijenjaju, to su vrjednije. Isprazna informacija ne samo što je nebitna već je istinska smetnja i mogući uzrok velikog gubitka vremena.“ (West, 2005:80).

Najučinkovitiji timovi proslijedit će informacije jedni drugima u prikladnim trenucima. Da bismo odgovorili pitanja tko? i što? mi i tim moramo znati koje su informacije potrebne svakom pojedinom članu tima.

„Kvaliteta odnosa među članovima tima izražava se na različite načine. „Između ostalog je prepoznatljiva po:

- značenju koje se pridaje komunikaciji i interakcijama,
- po načinu dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla,
- načinu podjele radnih zadataka i
- rješavanju međusobnih sukoba.“ (Kobolt, Žižak, 2007:371-372).

Spremnost reflektiranja na događanja u timu i međusobne odnose je jednako važan element za prepoznavanje kvalitete međuljudskih odnosa u timu. Tom procesu reflektiranja na događanja i odnose među članovima tima je namijenjen poseban oblik supervizije – supervizija timova.

Komunikacija i interakcije među članovima neminovnosti su postojanja bilo koje skupine. Svaki član skupine raznovrsne interakcije unutar skupine u pravilu interpretira prema svom doživljaju i u skladu s ranijim životnim iskustvima, doživljajima odnosa u skupini i razumijevanju svog položaja u toj skupini. Svaki događaj u skupini, svaka interakcija, u doživljaju svakog pojedinog člana dobije individualni pečat, odnosno osobno, subjektivno razumijevanje. Zato je doživljavanje tima izrazito osobna stvar i različito od člana do člana skupine.

Također, osobna slika i doživljaj tima ovise o dužini „zajedničkog staža“ (djelovanja u timu). Poznato je da se i skupine kao i pojedinci razvijaju kroz faze, odnosno stupnjeve razvoja te stoga drugačije funkcionira tim koji godinama zajednički radi od onog koji je tek formiran. Za razumijevanje stupnjeva razvoja timova najširi okvir nudi Lewinova trostupanjska podjela razvoja skupina. Radi se o orijentaciji, promjeni i stabilizaciji.

„Nešto strukturiraniji razvojni put skupina nude Bernstein i Lowy. Petostupanjski razvojni put uključuje:

1. uključivanje/orijentacija,
2. izgradnja statusa,
3. povjerenje/izgradnja skupnog identiteta,
4. identitet/diferencijacija i

5. zaključivanje.“ (Kobolt, Žižak, 2007:372).

Prvi stupanj razvoja uključuje nošenje s neizvjesnošću, traženje sigurnosti i analizu očekivanja. Tijekom druge razvojne faze dolazi do izgradnje pozicija i uloga u skupini, a tijekom treće se gradi povjerenje. To je omogućeno nadilaženjem takmičarskih poriva i postizanjem konsenzusa oko ciljeva skupine. Započinje suradnja i međusobna podrška.

Četvrtu fazu opisuje nastavak započetih procesa suradnje i izgradnje identiteta čemu se pridružuje diferencijacija članova, ustrajanje na ulogama i pozicijama, razvoj „skupinskog identiteta“ – „mi“ osjećaja koji podržava povezanost i omogućava učinkovitost. Peta faza uključuje rastanak i završavanje rada skupine. To sa sobom nosi ambivalentne osjećaje i priprema članove skupine za završetak suradnje, odnosno zajedničkog rada i djelovanja.

Tijekom svake faze razvoja članovi uče jedan od drugoga. Za učenje u skupini važno je da članovi odustanu od nekih svojih „kognitivno-emocionalnih shema“ s kojima su došli u skupinu jer će im događanja u skupini omogućiti nove perspektive i načine razumijevanja stvarnosti. Razlika između vlastitih pogleda i pogleda drugih članova utječe na odnose u skupini i može dovesti do dezorijentacije i/ili zauzimanja obrambene pozicije.

To je posebno značajno za središnju fazu razvoja skupine (fazu promjena) koja je najdinamičnija, najturbulentnija, puna uspoređivanja, suočavanja i sukoba, a time i mogućnosti za promjenu i učenje. U zadnjoj se fazi razvoja novousvojeni i u skupini isprobani obrasci ponašanja integriraju s ranije postojećim. U skupini zavlada usklađenost koja omogućava dinamiku, sigurnost pozicija, klimu suradnje i sinergično povezivanje različitih pogleda na isti događaj, problem.

S druge strane, promjena ponašanja može kod članova tima izazvati negativne osjećaje i otpore. U tom je smislu važna osjetljivost i odgovornost voditelja, a odnosi se na prepoznavanje i usmjeravanje tih procesa te postavljanje istih na „dnevni rad“ tima i zajedničko analiziranje. To se uobičajeno naziva evaluacijom timskog rada. Evaluacija članovima osigurava prostor za artikuliranje vlastitih želja, ciljeva i postignuća, ali i briga i strahova.

Za timove čije se područje djelovanja odnosi na psihosocijalni prostor važno je napomenuti da značajan utjecaj na ukupno funkcioniranje, a posebice na odnose u timu može imati i tip korisnika s kojima rade. Što su korisnici zahtjevniji, sa složenijim problemima, te kad su korisnici djeca, to se osjeća u dinamici odnosa u timu.

Ukratko, tijekom razvoja grupe javljaju se i postoje kontradiktorni procesi. Proces „ujednačavanja“ i proces „razjednačavanja“. Prvi označava prilagođavanje pojedinaca skupini, njezinim ciljevima, normama, pravilima i očekivanjima. Drugi, pak, označava težnju u pojedinaca, članova skupine da u timu, radnoj skupini, zadrže i sačuvaju svoj identitet i budu prepoznati kao pojedinci. Oba procesa mogu rezultirati kreativnim potencijalima koji pomažu s jedne strane razvoju pojedinaca, a s druge strane razvoju tima kao zajednice pojedinaca.

3. RAZLOZI ZA OSNIVANJE TIMA

Traganje za ljudima, osnivanje i uspostavljanje pobjedničkih timova trebala bi biti trajna aktivnost u svakoj organizaciji. Postoje situacije koje izričito zahtijevaju prelazak na timski način rada. Prednosti timova dolaze do izražaja u mnogim situacijama. „Među njima su najčešće:

- Problem je kompleksan, a mora se riješiti!
- Problem je širok, opsežan!
- Problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica!
- Postoji potreba za povećanim učincima!
- Postoji potreba učinkovitog uvođenja velikih promjena!“ (Tudor, Srića, 2006:14).

Problem je kompleksan, a mora se riješiti! Ni pojedinac, ni više njih, a ni skupina ljudi nisu u stanju riješiti svaki složeni problem. Njegovu će cjelinu moći sagledati i predložiti kvalitetna rješenja jedino tim.

Problem je širok, opsežan! Veliki posao iziskuje angažman više osoba i raspodjelu zaduženja, a vjerojatno i interakciju različitih specijalnosti. Mnoga velika društva ustrojavaju svoj direktorski kolegij u obliku svojevrsnog tima, jer upravljanje predstavlja opsežnu i kompleksnu zadaću.

Problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica! Ako smo prisiljeni objediniti parcijalne interese pojedinih službi i poslovnih funkcija, raditi zajednički da bismo dostigli najbolje – izlaz postoji! Takav trenutak je prava prigoda za angažiranje tima.

Postoji potreba za povećanim učincima! Dobit, kvaliteta i brzina usluge lakše se postižu primjenom koncepta timskog rada. Ponekad su poslovne okolnosti toliko otežavajuće da ni timovi neće jamčiti uspjeh. Ipak, vrijedi pokušati.

Postoji potreba učinkovitog uvođenja velikih promjena! Uključimo li u iznalaženje rješenja zainteresirane osobe, službe i jedinice, lakše će ga i radije primijeniti. Japanci ne štede ni vrijeme, ni napor da bi postigli konsenzus bez kojega ne donose odluku. Timski rad u svim fazama, jamstvo je uspjeha projekta u praksi.

3.1 Veličina tima

Još od istraživanja karakteristika malih grupa u organizacijskom okruženju, utvrđeno je da je grupa najučinkovitija kada ima sedam članova. Timovi najčešće imaju od tri do dvadeset članova. Povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost interakcije i međusobnog djelovanja.

Razlikujemo male timove (dva do četiri člana) i velike timove (više od dvanaest članova).

Mali timovi su složniji, članovi postavljaju pitanja i razmjenjuju više iskustva. U malim se timovima više javlja zadovoljstvo članova, prije se stvaraju prisni odnosi. Članovi se puno više trude da budu u dobrim odnosima, teže neformalnom odnosu te imaju minimalne zahtjeve spram rukovoditelja.

Nerazumijevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod timova čiji je broj članova veći od dvanaest. Veliki broj članova pogoduje formiranju podgrupa te lakše dolazi do konflikata. Karakteristično je i napuštanje tima te izostajanje s posla. Loša komunikacija i smanjena mogućnost sudjelovanja u radu dovode do niskog zadovoljenja članova.

Dakle, mali timovi od četiri do dvanaest ljudi optimalni su za kvalitetan i efikasan rad tima.

3.2. Uloge u timu

Robinson i Judge smatraju da uspješni timovi uključuju ljude koji popunjavaju sve uloge i koji su izabrani za pojedine uloge na temelju svojih vještina i sklonosti. Pojedinci u timovima obavljaju više uloga. Radi toga menadžeri moraju pratiti pojedince i zamijetiti njihove kvalitete.

„Čorkalo-Biruški predlaže devet timskih uloga od kojih svaka ima svoje kvalitete i dopuštene slabosti, a to su:

1. Pokretač

Kvaliteta je u sklonosti izazovima, dinamičnost, otpornost na pritisak, inicijativa i hrabrost u svladavanju prepreka. Dopusštene slabosti su u provociranju drugih članova i neosjetljivost na tuđe osjećaje.

2. Izvršitelj

Kvaliteta je pouzdanost, discipliniranost, učinkovitost, otpornost na pritisak, provođenje zamisli u praktično djelovanje, dok su dopuštene slabosti nefleksibilnost, sporost u odgovaranju na nove mogućnosti.

3. „Finišer“

Kvaliteta ove uloge je u brizi i savjesnosti, pravodobnosti provedbe poslova, traženja pogrešaka i propusta, a dopuštena slabost je sklonost pretjeranoj zabrinutosti, sitničavosti, nerado dijeljenje poslova s drugima.

4. Koordinator

Kvaliteta je u pouzdanosti, vještini vođenja tima, pojašnjavanju ciljeva, poticanju odlučivanja i dijeljenja odgovornosti, dok su dopuštene slabosti da može biti percipiran kao manipulator, kao i nametanja vlastitih poslova drugima.

5. Timski radnik

Kvaliteta je blagost, osjetljivost i diplomatski pristup, aktivno slušanje, građenje odnosa i izgladivanje konflikata, dok su slabosti neodlučnost u kritičnim trenucima, velika podložnost utjecajima sa strane.

6. Istraživač mogućnosti

Kvaliteta je u entuzijazmu, komunikativnosti, ekstrovertiranosti, istraživanju mogućnosti i stvaranju kontakata, a nedostatak je pretjerana optimističnost i gubljenje interesa nakon prvobitnog poleta.

7. Kreativac

Kvaliteta je u maštovitosti, nekonvencionalnosti, sklonosti rješavanju složenih problema, a nedostatak je u ignoriranju detalja i prevelikoj zaokupljenosti.

8. Promatrač ocjenitelj

Kvaliteta je u strategiji, bistrini i trijeznosti u procjenjivanju i razmatranju svih mogućnosti, dok su dopuštene slabosti nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih.

9. Specijalist

Kvaliteta je što su ovakvi tipovi usmjereni prema cilju, pružanju znanja i raznih tehničkih vještina, a slabost ovog tipa je u tome što djeluje na usko područje i inzistira na tehničkim detaljima.“ (Čorkalo, Biruški, 2009:63).

Navedene timske uloge ne znače da svaki tim mora imati točno određen broj od devet članova, već da je poželjno da su pojedinci sposobni djelovati u tim ulogama.

3.3. Razlika između timova i radnih skupina

Za tim možemo reći da je radna skupina, ali specifična radna skupina. U radnim skupinama je moguće radne zadatke podijeliti u segmente koje pojedini članovi samostalno obavljaju bez potrebe za suradnjom s drugim članovima skupine. Za tip zadataka koje obavljaju timovi značajno je da ih se može riješiti jedino zajedničkim snagama.

Članovi tima združujući znanja, kompetencije i osobne potencijale obavljaju složeni zadatak koji nije prosti zbroj pojedinih dijelova tog zadatka. Moglo bi se reći da je za timski rad ključna suradnja i združivanje stručnih i osobnih potencijala¹. U tablici 2. navedena su komparativna obilježja ponašanja članova timova i radnih skupina.

Tablica 2. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine

TIM	OBIČNA RADNA SKUPINA
<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prihvaćaju međuovisnost, • su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku, • mogu odgoditi osobnu korist, • su obvezani dogovorenim ciljevima, • pridonose zajedničkom cilju, • stvaraju ozračje povjerenja, • izražavaju svoje misli, osjećaje, stajalište, neslaganje, • nastoje razumjeti gledišta drugih članova, • daju i primaju podršku, • sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja, • sudjeluju u odlučivanju, • zauzimaju se za dogovorene ciljeve. 	<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skupinu doživljavaju kao formalnost, • rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe, • svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak, • manje iskazuju svoje mišljenje, • nemaju povjerenje u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke, • su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen, • smatraju da je neslaganje štetno, • ne rješavaju sukobe, • izbjegavaju međusobno suočavanje, • smatraju da je konformnost važnija od rezultata.

Izvor: Kobolt, A.; Žižak, A. (2007). „Timski rad i supervizija timova“. Ljetopis socijalnog rada, 14(2). str. 371

¹ U skladu s tim je i izreka: „Tim je gorivo koje omogućava običnim ljudima da postignu neobične rezultate“.

Možemo reći da se obilježja ponašanja članova timova i radnih skupina razlikuju u odnosu na svijest o zajedničkom cilju i uz njega vezanu skupnu odgovornost, poticanje suradnje i međusobnog razumijevanja te podržavanje članova pri ostvarenju dogovorenog, a također i u odnosu na jasnoću i izravnost komunikacije. Za članove tima je pritom značajno da su sposobni i spremni otvarati i voditi diskusiju o različitostima, donositi i realizirati zajedničke odluke te podijeliti odgovornost za postupak donošenja odluke i njezinu realizaciju.

Tako se može reći da su timovi radne skupine različite veličine, sastava, trajanja, okolnosti nastanka i usmjereni na ostvarenje raznovrsnih zadataka. Suradnja među članovima tima omogućava međusobno upoznavanje te usklađivanje sadržaja i organizacije rada. Zato je za uspješan timski rad od ključne važnosti kvaliteta međusobnih odnosa i članova tima.

3.4. Prednosti i nedostaci timskog rada

Suvremeni način života, kao i sve brži razvoj znanosti i tehnologije traži od poduzeća, radi što učinkovitijeg poslovanja, osnivanje timova. Svaki tim izgrađuje se na disciplini razvijanja zajedničke vizije. Izgrađuje se i na osobnoj moći, jer se talentirani timovi sastoje od talentiranih pojedinaca. Iz navedenog se može zaključiti da su prednosti timskog načina rada veće od nedostataka.

Prednosti rada u timu su višestruke. Upravljanje organizacijom je mnogo lakše, povećava se efikasnost i isporuka proizvoda i usluga je mnogo ekonomičnija. Timski rad ostvaruje uštedu vremena, pojedinci su motivirani i zadovoljniji, osjećaju se sigurnije i kreativniji su. Suradnja i odnosi u timu ostvaruju sinergiju koja čini razliku iznad drugih oblika poslovanja.

„Prema Tudoru i Srići, višestruke koristi timskog rada su:

- motivacija – članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe,
- skupna kohezija – međusobno su povezani i teško se mogu raspasti,
- sinergija – povezani su i djeluju u suradnji,

- poboljšana organizacija – trajno unapređuju organizaciju,
- skupna kreativnost – stvaraju nova znanja.“(Tudor, Srića, 2006:20).

Nedostaci rada u timu nisu toliko izraženi. Glavni problem u osnivanju i radu tima može biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i loša komunikacija. No sve nedostatke tima moguće je riješiti pravodobnim reakcijama vođe.

Najveći ometajući faktor u osnivanju i radu timova su menadžeri i rukovoditelji, jer smatraju kako je tim neučinkovit i iziskuje mnoga financijska sredstva, osobito za obrazovanje članova kako bi postali učinkoviti. Koji puta pak nedostatak tima predstavljaju sami ljudi koji bi trebali postati članovi. Oni smatraju kako njihova znanja, vještine i kompetencije nisu dostojne drugih članova tima.

3.5. Sukobi unutar tima

Sukobi se redovno javljaju u neformalnim grupama ljudi, a javljaju se i u timovima koji imaju određene zadatke. Za rješavanje problema neophodno je jasno sagledavanje uzroka sukoba i to je prvi korak u pronalaženju rješenja. Kada je riječ o uzrocima sukoba koji nastaju u timu, oni mogu biti različite prirode.

To su primjerice konflikti interesa, konflikt vrijednosti, konflikt informacija, strukturalni konflikt i konflikt u odnosima. U nastavku će biti objašnjen svaki od navedenih.

3.5.1. Konflikt interesa

Ovaj vid konflikta je jedan od najčešćih i odnosi se na različite potrebe, motive i interese koji postoje između različitih osoba. Postojanje različitih osobnih interesa nije loše. Problem nastaje kada jedna strana želi zadovoljiti potrebe na

račun druge. Ovo dovodi do nadmetanje članova tima oko određenih materijalnih ili nematerijalnih dobara. Ipak, postoji veliki prostor za rješavanje sukoba ove vrste, jer je uvijek moguće naći način da svi profitiraju iz dane situacije i da se pronađe rješenje koje zadovoljava potrebe obje strane.

„Kooperativnost u cilju općeg interesa predstavlja dobar početak za rješavanje ove vrste sukoba, jer suprotstavljene strane stavlja u poziciju da umjesto međusobnog napadanja, udruže snage kako bi pronašle cilj.“ (Konflikti u timu, http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//Upravljanje_timovima_u_projektima/Sadrzaj_NJpdf/UT_05-U7CQ7y9zfRDs.pdf?&hSajt=2a304a1348456ccd2234cd71a81bd338, (09.09.2014.)).

3.5.2. Konflikt vrijednosti

Svaka osoba, kao i tim, u svojoj osnovi sadrži skup vrijednosti na kojima su utemeljena njihova osnovna načela rada. Konflikt vrijednosti nastaje uslijed različitih sustava vrijednosti osoba koje čine tim te dolazi do sudara različitih uvjerenja. Ovo je jedan od najtežih oblika sukoba koji tim može doživjeti, jer u pitanje dovodi osnovna pitanja. „Najvažniji preduvjet za rješavanje ovog konflikta je da postoji spremnost unutar tima da prihvate i uvažavaju različitosti koje postoje i budu spremni napraviti ustupak s ciljem postizanja kompromisa.“ (Konflikti u timu, http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//Upravljanje_timovima_u_projektima/Sadrzaj_NJpdf/UT_05-U7CQ7y9zfRDs.pdf?&hSajt=2a304a1348456ccd2234cd71a81bd338, (09.09.2014.)).

3.5.3. Konflikt informacija

Ova vrsta sukoba, kao što joj ime kaže nastaje uslijed neobaviještenosti članova tima ili njihove pogrešne informiranosti. Nekada čak i kada su dovoljno informirani, ljudi jednostavno različito razumiju informaciju koja je na raspolaganju pa konflikt nastaje uslijed različitih interpretacija situacije ili informacija.

Za rješavanje ovog problema, važno je baviti se komunikacijama unutar grupa, a nužan korak je jasno definiranje kanala i načina komunikacije. Ovaj problem je lako rješiv unaprijeđenjem komunikacija u timu i usvajanjem jasnih pravila o protoku informacija.

3.5.4. Strukturalni konflikt

Nastaje uslijed postojanja neke smetnje prouzrokovane određenim uvjetima koji su izvan tima i koji značajno otežavaju postizanje dogovora. Ovi problemi nastaju uslijed fizičkih prepreka, kao što su udaljenost članova tima, limitiran prostor, nedostatak vremena i slično. Tim ulaže sve napore kako bi se pronašla rješenja i poboljšali ovakvi fizički uvjeti koji ometaju funkcioniranje tima.

3.5.5. Konflikt u odnosima

Konflikti uzrokovani međuljudskim odnosima, najčešće se tiču negativnih osjećaja, predrasuda, nerazumijevanja, pogrešnog opažanja, ljubomore i slično. Kod ovih konflikata, za razliku od prethodnih, ne postoje objektivni razlozi za konflikt te oni često vode povećanju tenzija i nerazumijevanja. Što prije postanemo svjesni ovih sukoba i razumijemo njihovu prirodu kao i što je uzrok tome, možemo krenuti u rješavanje problema. Neophodan uvjet je volja da razumijemo druge i spremnost za konstruktivan dijalog.

4. FAZE RAZVOJA TIMA

Sve veći broj modernih menadžera koristi timove za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. No, samo osnivanje tima ne jamči da će davati rezultate. „Menadžeri bi, zapravo, trebali biti strpljivi ako osnovani tim ne daje na samome početku očekivane rezultate, jer timovi obično moraju proći kroz nekoliko razvojnih faza prije nego postanu proizvodnima.“(Tudor, Srića, 2006:73). Menadžer mora razumjeti taj razvojni proces kako bi ga mogao olakšati. U nastavku rada biti će analizirane različite faze kroz koje tim obično mora proći prije nego što ostvari svoj puni potencijal.

4.1. Formiranje

Formiranje je prva faza razvojnog procesa tima. U toj se fazi članovi novoosnovanog tima okreću timu i međusobno se upoznaju. Za ovu je fazu tipično istraživanje pitanja povezanih s novom poslovnom situacijom u kojoj su se našli članovi tima, poput onoga što se od njih očekuje, tko ima kakve ovlasti u timu, kakvi su članovi tima i koje vještine posjeduju.

Faza formiranja obično je obilježena nesigurnošću i stresom. „Uzimajući u obzir činjenicu da se članovi tima nastoje prilagoditi novoj radnoj situaciji i jedni drugima, menadžer bi trebao tolerirati druge neslužbene razgovore čija je svrha istraživanje tima i ne smije ih smatrati gubitkom vremena.“(Tudor, Srića, 2006:73). Novom se timu mora dopustiti razdoblje istraživanja ako želimo da uistinu profunkcionira.

4.2. Previranje

Nakon što je formiran, u timu počinje previranje. Za previranje, drugu fazu razvojnog procesa tima, tipični su sukobi i neslaganja među članovima tima, koji pokušavaju nešto agresivnije pojasniti svoju ulogu u timu. U ovoj se fazi čini da

timu nedostaje jedinstva jer članovi neprestano dovode u pitanje način na koji tim funkcionira.

„Kako bi pomogli timu da prevlada previranja, menadžeri bi članove trebali poticati da slobodno iznesu svoje neslaganje s pitanjima koja se tiču tima, te da o vlastitim stajalištima razgovaraju otvoreno i iskreno.“(Tudor, Srića, 2006:74).Najvažnije je spomenuti da bi menadžeri trebali poticati članove tima da postignu sporazum koji će timu pomoći da ostvari svoj cilj.

4.3. Normiranje

Kad završi faza previranja, počinje faza normiranja. Normiranje, treću fazu razvojnog procesa tima, obilježava slaganje među članovima tima oko uloga, pravila i prihvatljivog ponašanja tijekom timskog rada. U ovoj se fazi rješavaju sukobi do kojih je došlo u fazi previranja.

Menadžeri bi timove koji su ušli u fazu normiranja trebali potaknuti da postignu napredak u određivanju normi i vrijednosti koje će biti ključne u izgradnji uspješne organizacije. Proces određivanja prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja u timu od ključne je važnosti za buduću proizvodnost tima.

4.4. Funkcioniranje

Četvrta faza procesa razvoja tima je funkcioniranje. U toj fazi je tim u potpunosti usredotočen na rješavanje organizacijskog problema i ispunjavanje zadataka koji mu je dodijeljen. Tim sada daje rezultate. Nakon što je uspješno prošao kroz ranije faze, članovi tima se poznaju i definirane su uloge, očekivanja i norme.

Menadžeri bi u ovoj fazi trebali redovito pohvaliti postignuća tima, jer proizvodno ponašanje tima treba ojačati kako bi se povećala vjerojatnost da će se nastaviti i u budućnosti.

4.5. Raspuštanje

Peta, i posljednja, faza u razvojnog procesa tima naziva se raspuštanjem. Tim sada završava s radom i priprema se za raspuštanje. Ova je faza tipična za timove koji su oformljeni s posebnom svrhom koju treba ispuniti u određenom roku. Takvi su timovi, na primjer, posebni odbori i radne skupine. Tijekom faze raspuštanja članovi tima su obično razočarani jer će tim prestati s radom, budući da njegovo raspuštanje znači gubitak odnosa koji članovi tima ispunjavaju na osobnoj razini ili gubitak ugodne radne atmosfere.

Menadžeri bi u ovoj fazi trebali uzeti u obzir razočaranje i osjećaj gubitka članova tima i uvjeriti ih da su pred njima drugi izazovi i uzbudljive organizacijske prilike. Važno je da uprava u tom trenutku učini sve što je potrebno kako bi se članovi raspuštenog tima uklopili u nove timove ili područja unutar organizacije.

„Iako neki timovi ne prolaze kroz baš svaku opisanu fazu razvojnog procesa, razumijevanje faza formiranja, previranja, normiranja, funkcioniranja i raspuštanja dat će menadžerima vrlo koristan uvid u izgradnju proizvodnog radnog tima.“(Tudor, Srića, 2006:75).No, prije svega, menadžeri moraju shvatiti da se novi timovi razlikuju od zrelih timova i da je izazov koji ih čeka pretvoriti bilo koji tim u kojem se nalaze u zrelo tim koji daje rezultate.

5. EFIKASNOST TIMA

Lako je shvatiti zašto su efikasni timovi ključni za uspjeh organizacije. Efikasni timovi su ti koji pronalaze inovativne ideje, postižu ciljeve i prilagođavaju se promjeni kad je to potrebno. Njihovi su članovi vrlo predani dostizanju i timskih i organizacijskih ciljeva. Visokopozicionirani menadžeri veoma cijene takve timove i nagrađuju ih za postignuća.

„Menadžeri efikasan tim mogu izgraditi i ako poduzmu šest koraka koji su izravno povezani s radnim zadacima tima:

1. postaviti jasne ciljeve, dati timu jasne upute i projektne planove,
2. dati adekvatne stručne smjernice,
3. osigurati timu neovisnost u radu i zahtjevnije radne zadatke,
4. imenovati iskusne i kvalificirane članove tima,
5. poticati timsko sudjelovanje,
6. pobrinuti se da se za rad tima zna unutar organizacije.“ (Certo, Certo, 2008:423).

5.1. Povjerenje i efikasni timovi

Najosnovniji sastojak u stvaranju efikasnog tima vjerojatno je povjerenje. Povjerenje je vjerovanje u pouzdanost, sposobnost i poštenje drugoga. Ako članovi tima nemaju povjerenja jedni u druge, voditelju tima i upravi te menadžerima brzo će postati jasno da je stvaranje efikasnog tima nemoguće.

Danas je sve više onih koji se brinu da rukovodstvo ne ulijeva povjerenje nužno za stvaranje efikasnog tima. Zapravo je povjerenje podređenih u menadžere na zabrinjavajuće niskoj razini, a ankete provedene među zaposlenicima pokazuju da bi u budućnosti moglo biti još slabije.

Menadžeri se pod hitno moraju usredotočiti na primjenu tog trenda. Postoji mnogo strategija koje menadžerima mogu poslužiti za razvijanje povjerenja u grupama. Neke strategije biti će prikazane i pojašnjene u tablici 3.

Tablica 3. Strategije za razvijanje povjerenja u grupama

Često razgovarajte s članovima tima	To je temeljna strategija. Menadžeri s timom mogu komunicirati dajući im, na primjer, informacije o novostima u organizaciji, objašnjavajući zašto su donesene određene odluke i pružajući informacije o organizacijskim operacijama.
Pokažite poštovanje prema članovima tima	Menadžeri moraju članovima tima pokazati da se njihov rad cijeni. Svoje poštovanje mogu iskazati tako što će im delegirati zadatke, pažljivo slušati povratne informacije koje im daje grupa i na njih odgovarajuće reagirati.
Budite pravični prema članovima tima	Članovi tima moraju dobiti nagrade koje su zaslužili. Menadžeri zato moraju provesti pravičnu procjenu radnog učinka i objektivno dodijeliti i raspodijeliti nagrade. Ne treba ni spominjati da pristranost u dodjeli nagrada rezultira nepovjerenjem i ogorčenošću.
Budite predvidivi	Menadžeri moraju biti dosljedni. Članovi tima obično bi trebali moći predvidjeti koje će odluke menadžer donijeti. Štoviše, menadžeri moraju održati obećanja dana timu. Timovi neće vjerovati menadžerima koji su nedosljedni i ne održavaju obećanja.
Pokažite sposobnost	Žele li ulijevati povjerenje timu, menadžeri moraju članovima tima pokazati da su sposobni dijagnosticirati organizacijske probleme i imaju vještine potrebe za provedbu rješenja problema. Članovi tima obično vjeruju menadžerima koje smatraju sposobnima, a ne vjeruju onima koji im se čine nesposobnima.

Izvor: Certo, S.C.; Certo, S.T. (2008). Moderni menadžment. Zagreb, Mate. str. 424

5.1.1.Faktori koji utječu na efikasnost tima

Organizacije stalno traže načine koji bi im pomogli da se nose s konkurencijom i kompleksnošću novih načina rada. Povećana dinamičnost u ekonomskim i sociološkim krugovima utjecala je da mnoge organizacije analiziraju strategije rada te nalaze nove načine poboljšanja kvalitete rada. Nikada ranije u povijesti radnog procesa model timskog rada nije bio važniji za funkcioniranje uspješnih organizacija kao danas.

Istraživanja pokazuju da uvođenje timova u organizacijsku strukturu dovodi do povećanja efikasnosti i kvalitete rada. Otuda proizlazi veliko zanimanje da se utvrde faktori koji utječu na efikasnost timskog rada.

U poslovnom rječniku efikasnost je strategijski koncept koji se odnosi na istraživanje profitabilnih potencijala u organizaciji. „Efikasnost je bitna jer predstavlja determinantu organizacijskog uspjeha i odnosi se na zadovoljavanje organizacijske doline. Efikasnost je stupanj povezanosti između stvarnog i željenog rezultata.“ (Kunčić, Posinković, 2003:8). Efikasnost možemo definirati kao stupanj u kojem je postignut željeni rezultat. Organizacijska efikasnost je najizraženija kada menadžment u isto vrijeme uspije biti orijentiran i na proizvodnju i na ljude.

Nema jedinstvene mjere kojom bi se utvrdila efikasnost timskog rada. Efikasnost tima može se mjeriti kroz individualne i grupne rezultate koji su produkt procesa formiranja i unutarnjih procesa u grupama koji dovode do rezultata. „Procesi formiranja najčešće su pod utjecajem menadžera koji postavljaju timove, dok su unutargrupni procesi jedna od najutjecajnijih determinanti veće timske efikasnosti.“(Kunčić, Posinković, 2003:8).

U njih spadaju orijentacija zajedničkom cilju, kohezivnost, komunikacija, donošenje odluka, radni zadaci i rješavanje konflikata. „Efikasnost se može očitovati kroz:

- rezultate tima (kvalitativne ili kvantitativne, brzinu, zadovoljstvo klijenata, itd.),
- utjecaj grupe na njene članove,

- mogućnost napretka u efikasnosti tima u budućnosti.“(Kunčić, Posinković, 2003:8).

Efikasnost timskog rada temelji se na krajnjem rezultatu rada i na zadovoljstvu članova tima. Krajnji rezultat određen je kroz kvalitativna i kvantitativna postignuća tima definirana kroz timske ciljeve. „Zadovoljstvo se temelji na mogućnosti timskog načina rada da zadovolji osobne potrebe članova te da se radi toga poveća odanost timu. Faktori kao što su vrste timova, struktura, sastav, zatim homogenost, odnosno heterogenost tima, u pogledu dobi, spola, vještina, znanja i stavova, utječu na unutarnje procese u timovima koji na kraju determiniraju zadovoljstvo članova i krajnji rezultat.“(Kunčić, Posinković, 2003:9).

Stavovi zaposlenika te percepcija klijenata o kvaliteti usluge pokazali su se značajno povezani s profitabilnošću organizacije, a efikasnost se definira u terminima produktivnosti, zadovoljstva radnika i klijenata i ocjena menadžera. Priroda posla, međuzavisnost članova, sastav tima, organizacijski kontekst i procesi u timu povezani su s navedenim kriterijima efikasnosti. Timovi bi trebali imati zajednički cilj koji članovi jedinom zajedničkim radom i kombinacijom znanja i sposobnosti iz različitih područja mogu postići.

Tako će svaki član imati priliku dati svoj doprinos u rješavanju problema. Povratna informacija o zajedničkim uspjesima ili neuspjesima, znanje o zajedničkom rezultatu te sustav nagrađivanja koji vrednuje tim, a ne pojedince u njemu, potiče na motivaciju za zajedničkim radom. Tu važnu ulogu ima podrška njihovog menadžera koji daje povratnu informaciju o rezultatima rada cijelog tima.

On također potiče komunikaciju među timovima te tako utječe na razvoj natjecateljskog duha među njima. Proces u timovima kao što su konflikt, razvijanje grupnih normi, kohezija i vjerovanje članova u efikasnost svog tima također imaju veliki utjecaj na efikasnost tima. U skladu s kriterijima efikasnost, kriteriji za ispitivanje radne efikasnost timova su procjena njihovog menadžera o financijskim pokazateljima radnog učinka, njihove samoprocjene efikasnosti i procjene njihovih klijenata o zadovoljstvu uslugom.

5.1.2. Ostali važni faktori koji utječu na efikasnost timskog rada

Kao zadnju karakteristiku koja utječe na efikasnost timskog rada navest ćemo aspekt motivacije.

Mnogi su se stručnjaci bavili proučavanjem ljudske motivacije. No, nijedna teorija nije dala jednostavan odgovor na pitanje kako učinkovito motivirati tim. U posljednje vrijeme istraživanjima motivacije u grupi pristupa se više teoretski nego empirijski. „Uvodi se pojam potencije grupe koji predstavlja jedinstven, mjerljiv i značajan (praktično i teoretski) psihosocijalni fenomen što nije sadržan u postojećim motivacijskim modelima vezanim za grupe.“ (Sikavica, Novak, 1999:97-98).

Snaga ovog motivacijskog uvjerenja može biti značajan prediktor efikasnosti u uslužnim djelatnostima i drugim područjima. Efikasnost se definira kao mjerljivi rezultati grupnog rada, utjecaj koji grupa ima na svoje članove i mogućnosti koje grupa ima da dobro posluje u budućnosti. Potencija grupe je jedan od najvažnijih činitelja efikasnosti tima.

„Potencija predstavlja uvjerenje grupe da može biti efikasna i opisuje se kroz uvjerenje članova da se svojim sposobnostima mogu nositi s izazovima.“ (Sikavica, Novak, 1999:98). Na potenciju utječe povratna informacija o rezultatima rada tima, unutarnji i vanjski grupni faktori. Povratna informacija o rezultatima rada odnosi se na kriterije ocjenjivanja radnog učinka (ocjene menadžera, zadovoljstvo klijenata, zadovoljstvo ostalih članova organizacije koji surađuju s timom).

Unutarnji grupni faktori vezani su za znanja, vještine i sposobnosti članova, veličinu grupe, umor i stres. Vanjski faktori obuhvaćaju raspoloživi radni materijal, povezanost ciljeva tima s ciljem organizacije, utjecaj menadžera i ugled koji tim ima u organizaciji.

One grupe koje pokazuju jak osjećaj potencije svoje grupe teže i većoj efikasnosti. Ukoliko timovi dobivaju povratnu informaciju o rezultatima zajedničkog rada te se kontroliraju unutarnji i vanjski grupni faktori, razina potencije članova tima može biti dobar prediktor efikasnosti timskog rada.

5.2. Ispitivanje zadovoljstva klijenata kao mjera timske efikasnosti

Zadovoljstvo klijenata je mjera efikasnosti timskog rada. „Organizacija tvrtki više nije piramidalna, već vodoravna i „spljoštena“ te menadžeri nisu više „daleko“ od klijenata, već zajedno s timovima rade na pružanju što kvalitetnije usluge svojim klijentima.“ (Vranešević, 1999:85). Stalna odgovornost menadžmenta je istraživanje činitelja zadovoljstva klijenata i poduzimanje odgovarajućih aktivnosti s ciljem unapređenja tog zadatka.

Povezivanje takvog pristupa s uspješnošću tvrtke bit će lakše što su menadžeri bliže klijentima i što su im dostupnije informacije s tržišta, ali i što su oni svjesniji njihove važnosti. Organizacijska efektivnost najizraženija je kada menadžment u isto vrijeme uspije biti orijentiran i na proizvodnju i na ljude.

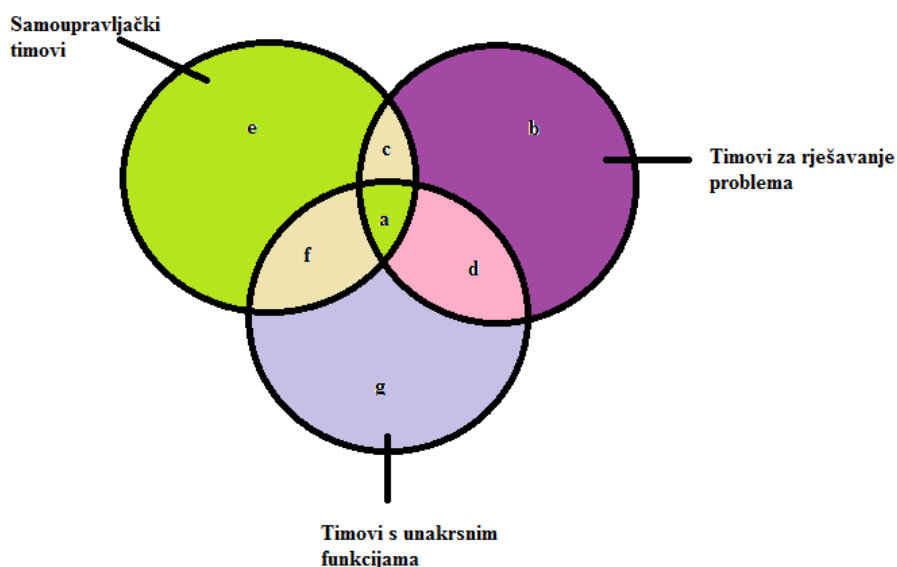
Efikasni timovi su ti koji postižu visok stupanj radne učinkovitosti kroz rad s ljudima. Uvođenje timova u organizacijsku strukturu tvrtke predstavlja korak prema približavanju menadžera problemima s kojima se susreću djelatnici koji rade s klijentima, a praćenje reakcija klijenata najbolji je način da se dobije povratna informacija o rezultatima njihovog zajedničkog rada.

6. VRSTE TIMOVA U ORGANIZACIJAMA

Postoji mnogo vrsta organizacijskih timova. U nastavku rada biti će opisane tri vrste timova na koje danas obično nailazimo u organizacijama. To su timovi za rješavanje problema, samoupravljački timovi i timovi s međufunkcijama.

Menadžeri mogu osnovati različite kombinacije spomenutih timova. Slika 3. prikazuje neke od mogućih kombinacija koje su menadžerima na raspolaganju. Primjerice, a na slici predstavlja samoupravljački tim za rješavanje problema koji je ujedno tim unakrsnih funkcija, a b predstavlja tim za rješavanje problema koji je niti samoupravljački niti ga možemo nazvati timom unakrsnih funkcija. Prije nego što oforme tim, menadžeri bi trebali pažljivo proučiti jedinstvenu strukturu organizacijske situacije i oformiti vrstu tima koja je najpotrebnija s obzirom na situaciju.

Slika 3. Moguće vrste timova koje se temelje na različitim kombinacijama samoupravljačkog tima, tima za rješavanje problema i tima s unakrsnim funkcijama



Izvor: Certo, S.C.; Certo, S.T. (2008). Moderni menadžment. Zagreb, Mate. str. 417

6.1. Timovi za rješavanje problema

Uprava se svakodnevno suočava s mnogim organizacijskim problemima, primjerice, proizvodnja proizvoda koji ne zadovoljavaju željenu kvalitetu, radnici koji zabušavaju i nisu poduzetni te menadžeri koji svoje odluke temelje na netočnim informacijama.

Uprava obično za rješavanje ovakvih ozbiljnih problema oformi posebne timove. „Tim koji je oformljen s ciljem rješavanja nekog specifičnog problema u organizaciji naziva se timom za rješavanje problema.“ (Certo, Certo, 1998:416). Tipični tim za rješavanje problema broji 5 do 12 članova i osniva se kako bi se raspravilo o načinima na koje se može poboljšati kvaliteta u svim fazama proizvodnje u organizaciji, organizacijski procesi učiniti učinkovitijima ili poboljšati cjelokupno radno okruženje.

Nakon što postigne konsenzus, tim za rješavanje problema daje upravi preporuke na koji način se nositi s određenim problemom. Uprava na preporuke može odgovoriti potpunom provedbom istih ili unijeti neke izmjene te zatim krenuti u provedbu, ili tražiti dodatne informacije kako ni ih procijenili. Kad je problem zbog kojeg je uprava osnovala tim riješen, tim se obično raspušta.

6.2. Samoupravljački timovi

Samoupravljački tim, koji ponekad nazivamo i samoupravljačkom radnom grupom ili samovođenim timom, je tim koji planira, organizira, utječe i kontrolira vlastitu radnu situaciju uz minimalne intervencije i smjernice uprave. Ovako kreativno osmišljen tim je visoko integrirana skupina nekoliko vještih pojedinaca koje se osposobljava za unakrsno djelovanje i koji imaju odgovornost i ovlasti obaviti određeni zadatak.

„Zadatke koje u tradicionalnom radnom okruženju obično obavlja uprava tvrtke – poput sastavljanja radnog rasporeda, određivanja tempa rada i stanki, planiranja godišnjih odmora, procjene radnog učinka, odlučivanja o povišicama i nagrađivanju pojedinih radnika te narudžbi materijala koji će se koristiti u

proizvodnom procesu – sada obavljaju članovi samoupravljačkog tima.“(Certo, Certo, 1998:416-417).

Postoje mnogobrojna svjedočanstva o uspješnosti samoupravljačkih timova. Popularnost im raste, jer izgleda da današnje poslovno okruženje treba ovakve timove za neovisno rješavanje složenih problema.

Timovi s unakrsnim funkcijama djeluju u raznoraznim situacijama. Članovi ove paklene družbe ovise jedni o drugima i zadatak mogu obaviti samo tako da svaki od njih obavljanju određenog zadatka doprinose vlastitom stručnošću.

6.3. Timovi s unakrsnim funkcijama

To su radni timovi koje čine ljudi iz različitih funkcionalnih područja organizacije – iz marketinga, financija, ljudskih potencijala i operativnog odjela, na primjer – a koji su svi usredotočeni na postizanje određenog cilja. „Timovi s unakrsnim funkcijama mogu i ne moraju biti samoupravljački, iako su samoupravljački timovi često timovi s unakrsnim funkcijama.“(Certo, Certo, 1998:417). Članovi timova s unakrsnim funkcijama dolaze iz različitih odjela unutar organizacije, pa je tim zato dovoljno stručan da može koordinirati sve aktivnosti odjela u organizaciji koje utječu na njegov rad.

Neki od primjera timova s unakrsnim funkcijama su i tim oformljen za odabir i primjenu novih tehnologija u organizaciji, tim za poboljšanje marketinške efikasnosti u organizaciji i tim za kontrolu troškova proizvoda.

7. ZAKLJUČAK

Proces globalizacije, sve oštrija konkurencija, tranzicijski efekti, kao i brz tehničko-tehnološki razvoj dovode do potrebe za stalnim praćenjem načina rada i njegovog prilagođavanja novonastalim situacijama. U tom cilju, zadatak je svake organizacije da oblikuje strukturu koja će biti u mogućnosti da se u svakom trenutku prilagodi potencijalnim izazovima koji dolaze iz bližeg ili daljeg okruženja.

Osobne sposobnosti svakog čovjeka su od neizmjerne važnosti za uspješno poslovanje organizacije, ali ipak u prvi plan treba staviti samu organizaciju i njezine ljudske resurse kao cjelinu, kao jedan dobro ukomponiran tim u kojem se individualne sposobnosti ne guše, niti izdižu u visine. Snaga organizacije leži u dobrom upravljanju ljudskim resursima i njihovom organizacijom na principu timskog rada, a snaga tima leži u dobroj organizaciji i u potpunoj integriranosti svih članova tima.

Nastanku radnih i ostalih timova doprinijela su prije svega pozitivna iskustva timskog rada gdje je hijerarhijski odnos zamijenjen suradničkim odnosom u procesu rada. U uvjetima međusobnog uvažavanja i suradnje, rad dobiva jednu sasvim drugu i privlačniju dimenziju za članove tima. Dobro osmišljen timski rad poboljšava cjelokupno poslovanje organizacije, što predstavlja i osnovni cilj svake poslovne politike poduzeća.

Timovi se mogu formirati na različitim razinama organizacije i na osnovu većeg broja kriterija. Podjela timova ovisi o razlozima njihovog formiranja, njihovog sastava, vrsti posla kojim se timovi bave, i tako dalje.

Zaključno možemo reći kako poslovanje nije ništa bez ljudi koji u njemu sudjeluju, koji rade kao jedna cjelina na ostvarenju zajedničkog cilja. Ako među ljudima postoji uzajamno poštovanje i povjerenje ovdje treba istaknuti važnost timskog rada i načina komunikacije kao najvažnijem faktoru za donošenje zajedničkih odluka, a sve s ciljem realizacije postavljenih zadataka.

Timski rad znači shvaćanje osobe s kojom se radi, uviđanje njezinih pozitivnih i negativnih strana, dopunjavanje jednih prema drugima, jer nitko ne zna

sve. Svaka osoba u timu treba biti pristupačna, ne treba se bojati nečije pameti i ne podcjenjivati svoje, uvažavati mišljenje okoline i živjeti s okolinom.

Ako organizacija ima tim koji je svjestan zajedništva, stvari idu mnogo lakše. Pokušamo li prenijeti pozitivnu energiju na ljude i stvoriti okruženje u kojem smo dobro došli, moramo imati pozitivne efekte koji nam se vraćaju. Svaki čovjek je važan, ali postupak prema njemu u neprirodnom načinu komunikacije može kod njega izazvati osjećaj nevažnosti ili kompleks niže vrijednosti, što ga eliminira kao progresivnog člana privrednog društva.

LITERATURA

Knjige:

1. Certo, S.C.; Certo, S.T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb, Mate.
2. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.
3. Kliment, A.; Jurković-Matić, O. (2007). *Poslovne komunikacije*. Zagreb, Mate.
4. Kunčić-Posinković, A. (2003). *Analiza efikasnosti timskog rada*. Zagreb, Sveučilište u Zagrebu.
5. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator.
6. Tudor, G.; Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb, MEP Consult.
7. Vranešević, T. (1999). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb, Golden marketing.
8. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb, Školska knjiga.

Publikacije:

- Kobolt, A.; Žižak, A. (2007). „Timski rad i supervizija timova“. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2). str. 367-382.

Internet:

- Komunikacija i rad u timu, hrcak.srce.hr/file/154122, (03.09.2014.)
- Konflikti u timu, http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/Upravljanje_timovima_u_projektima/SadrzajNJpdf/UT_05-U7CQ7y9zfRDs.pdf?&hSajt=2a304a1348456ccd2234cd71a81bd338, (09.09.2014.)